

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARLON GIL LOPES

A ROTATIVIDADE DE SERVIDORES E AS POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS AO  
PROSSEGUIMENTO DOS PROCESSOS NO HOSPITAL GERAL DE CURITIBA: A  
ALTERNATIVA DO USO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.

CURITIBA

2019

MARLON GIL LOPES

A ROTATIVIDADE DE SERVIDORES E AS POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS AO  
PROSSEGUIMENTO DOS PROCESSOS NO HOSPITAL GERAL DE CURITIBA: A  
ALTERNATIVA DO USO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO.

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização em Gestão Pública apresentado à  
Universidade Federal do Paraná, para a obtenção  
do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora TCC: Profª Drª Bárbara Galleli Dias

CURITIBA

2019

Dedico à minha esposa Gislaine e aos meus filhos Edriel, Edriele e Laura pela paciência nos momentos de ausência e apoio em todas as situações.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a DEUS que em tudo me sustentou para que pudesse chegar até esse ponto.

Agradeço a tutora MsC Indira Gandhi Bezerra de Souza, pelo acompanhamento em todas a fase de estudo de módulos, oferecendo a cada trabalho enviado o parecer e critérios das avaliações bem como todo apoio em informações.

Agradeço a tutora MsC Nágila Giovanna Silva Vilela, pelas orientações nos encontros intermediários nos módulos e também pela condução deste trabalho às normas acadêmicas.

Agradeço a orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Bárbara Galleli Dias, por todo o apoio em palavras e ideias, além de paciência, para que este trabalho pudesse ser desenvolvido com excelência.

Agradeço ao colega de farda e de estudos SAURO LUZ CARDOSO pelas diversas contribuições durante esse processo.



“Você já observou um homem habilidoso em seu trabalho?

Será promovido ao serviço real;  
não trabalhará para gente obscura.”

Provérbios 22:29 NVI

## **RESUMO**

A mudança nas organizações públicas ou privadas é uma constante que ocorre nos mais variados cenários, sendo que um dos principais aspectos observados, é a rotatividade de profissionais, seja esta por necessidade da empresa, ou a pedido do chefe ou ainda a pedido do próprio colaborador ou servidor. Contudo, a rotatividade de profissionais tem consequências que são imediatamente sentidas nos setores, com atenção especial ao prosseguimento de processos, sejam nos processos finais, como também nos processos de apoio, que muitas vezes sofrem interrupção em seu fluxo de atividades, e atrapalham a eficácia e eficiência da organização. Este projeto propõe a implantação de ferramenta administrativa que facilite as atividades operacionais, e promova a prevenção da interrupção no fluxo de trabalhos. Trata-se do Procedimento Operacional Padrão – POP, que serve como um registro detalhado das atividades importantes de cada setor e padroniza operações, com referências aos objetivos que devem ser atingidos e lista dos recursos necessários. Outro aspecto desta ferramenta é a agilidade nas condições de estudo para melhorias dos destes processos, pelos próprios componentes do setor, mesmo que estes sejam os profissionais substituídos.

Palavras-chave: Rotatividade. Servidor Público. Produtividade. Eficácia. Eficiência. Procedimento Operacional Padrão.

## **ABSTRACT**

The change in public or private organizations is a constant that occurs in the most varied scenarios, and one of the main aspects observed is the turnover of professionals, whether this is by necessity of the company, or at the request of the boss or at the request of the employee himself or server. However, the turnover of professionals has consequences that are immediately felt in the sectors, with special attention to the continuation of processes, both in the final processes, as well as in the support processes, which often suffer interruptions in their flow of activities, and impede the effectiveness and efficiency of the organization. This project proposes the implementation of an administrative tool that facilitates the operational activities, and promotes the prevention of interruption in the work flow. It is the Standard Operational Procedure - POP, which serves as a detailed record of the important activities of each sector and standardizes operations, with references to the objectives that must be achieved and a list of the necessary resources. Another aspect of this tool is the agility in the study conditions for improvements of these processes, by the sector's own components, even if these are the professionals replaced.

Keywords: Rotativity. Public server. Productivity. Efficiency. Efficiency. Standard operational procedure.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Modelo de Formulário de Procedimento Operacional Padrão.....	18
---	----

### **Lista de abreviaturas ou siglas**

f.	- folha
H Ge C	- Hospital Geral de Curitiba
OCS	- Organizações Cíveis de Saúde
OMS	- Organização Militar de Saúde
POP	- Procedimento Operacional Padrão
PSA	- Profissionais de Saúde Autônomos
p.	- página
SIRE	- Sistema de Registro e Encaminhamento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	Apresentação.....	11
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativas do Objetivo.....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	Servidor público e o impacto da rotatividade.....	14
2.2	Servidor público no H Ge C e o impacto da rotatividade.....	15
2.3	Procedimento Operacional Padrão.....	17
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>19</b>
3.1	Descrição geral da organização.....	19
3.2	Diagnóstico da situação-problema.....	20
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
4.1	Proposta Técnica.....	22
4.1.1	Plano de Implantação.....	23
4.1.2	Recursos.....	24
4.1.3	Resultados Esperados.....	25
4.1.4	Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas.....	25
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação

O Hospital Geral de Curitiba – H Ge C atua em ambiente de setor público, com atenção às demandas em saúde cada vez mais complexas contemplando todas as faces de atendimento em saúde, desde pronto atendimento, ambulatório, odontologia, cirúrgico e exames diagnósticos, tanto eletivos como de urgência e emergência. A administração pública é o pano de fundo que proporciona todo o suporte necessário ao funcionamento de 100% das frentes de trabalho, seguindo até as prestações de contas públicas. “E esse cenário clama por profissionalismo e aperfeiçoamento em todos os processos que envolvem a realização eficaz da satisfação das citadas demandas”. (MAXIMIANO, 2011, p. 8) A população atendida pelo H Ge C é formada por militares da ativa e da reserva remunerada, bem como seus dependentes, e que recebem a denominação “usuários”.

Em busca desse atendimento das demandas o H Ge C atua com a seguinte missão:

*“Garantir assistência humanizada à saúde, com segurança e confiabilidade, minimizando o sofrimento decorrente das doenças por intermédio de recursos humanos capacitados e meios tecnológicos atualizados, em um ambiente adequado e digno, amparado em uma gestão racional e eficiente.”* (HOSPITAL GERAL DE CURITIBA, 2019).

Para que os diversos profissionais de saúde cumpram essa diretriz, é necessário que os “processos existentes sejam executados e melhorados de forma a se buscar a Eficácia e a Eficiência, que tratam respectivamente de atingir o máximo dos objetivos propostos, com atenção para a melhor e mais econômica forma de atingi-los”. (MAXIMIANO, 2011, p. 8).

Mas neste momento, ocorre a seguinte contingência no campo da administração de que dá suporte ao H Ge C: O profissional é movimentado, ou seja, transferido para outro setor ou ainda, transferido para outra cidade.

E em menor escala, há profissionais que concluem seu tempo no serviço ativo, sejam profissionais temporários ou de carreira. Essa situação não ocorre

apenas no H Ge C, mas também em outros nosocômios, afinal, profissionais encerram suas atividades nos hospitais devido à aposentadoria, ou encerramento de contrato de trabalho. Essa movimentação de profissionais pode ser tratada como rotatividade ou *turnover*.

O conceito de rotatividade ou *turnover* trata sobre a movimentação de entrada ou saída de colaboradores, conforme apresentado por Silveira (2011, p. 10 apud PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 4):

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade. (SILVEIRA, 2011, p. 10 apud PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 4).

A saída de um ator da atividade-fim ou da atividade-meio, normalmente é provida por outro profissional que precisará ser ambientado, capacitado e continuar a promoção do aperfeiçoamento dos diversos processos. Mas se deve ressaltar que esse processo de substituição de profissionais poderá contribuir negativamente na produtividade do setor, além da possibilidade da ocorrência de interrupção no fluxo de trabalho. (FERREIRA; FREIRE, 2001 apud DIÓGENES *et al.*, 2016, p. 149).

A fim de que os processos tenham continuidade e que se evite a quebra no fluxo de atividades, pretende o presente trabalho, apresentar possibilidades para essa continuidade, bem como suas melhorias através do uso de Procedimento Operacional Padrão – POP, (MEDEIROS, 2010, p. 12).

## 1.2 Objetivo Geral

Compreender os impactos da rotatividade de pessoal no Setor de Contas Médicas do Hospital Geral de Curitiba, na continuidade nas atividades operacionais.

### 1.3 Objetivos Específicos

- Identificar quais são e como ocorrem as movimentações dos profissionais do H Ge C;
- Identificar as possíveis consequências aos processos internos decorrentes das movimentações dos profissionais do setor de Implantação de Contas Médicas do H Ge C;
- Propor implantação de Procedimento Operacional Padrão para as atividades as dos profissionais do setor de Implantação de Contas Médicas do H Ge C;

### 1.4 Justificativas do Objetivo

O Hospital Geral de Curitiba atende militares da ativa, reserva remunerada bem como os dependentes destes militares, seja em local próprio ou locais conveniados, devido à grande demanda do público assistido. Conforme dados do Informativo “H Ge C em Ação”, em 2017 foram realizados 150.000 atendimentos entre consultas médicas e odontológicas, cirurgias diversas e demais atendimentos. (HOSPITAL GERAL DE CURITIBA, 2019).

Desenvolver e aperfeiçoar as atividades em setores da administração pública, bem como proporcionar o adequado prosseguimento destas atividades, poderão garantir melhores resultados para o público externo (usuários e contribuintes) bem como o público interno (servidores e demais instituições públicas). (PEIXE, 2002, P. 75). Porém, a movimentação de pessoal para outros setores ou ainda outras unidades de setor público, tanto para servidores de carreira ou servidores temporários, poderá atrapalhar essa continuidade e não proporcionar o aperfeiçoamento necessário, devido a falta de agilidade no fluxo das atividades por profissionais substitutos que não estão adaptados ao novo setor, ou ainda a interrupção das atividades por não servidores substitutos quando da movimentação dos demais servidores. (FERREIRA; FREIRE, 2001 apud DIÓGENES *et al.*, 2016, p. 149).



## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Servidor público e o impacto da rotatividade

A mudança é dita como a única constante da vida. Seja a vida pessoal ou profissional, seja ainda em diversos cenários que pessoas e empresas experimentam. (MONTANA e CHARNOV, 2006, p. 337).

Neste aspecto, serão estudados a mudança e a rotatividade dos servidores públicos e como estes eventos poderão impactar (às vezes negativamente) em uma organização pública e quais providências deverão ser adotadas para que estes impactos sejam neutralizados ou minimizados de modo que as atividades operacionais tenham prosseguimento adequado. Mudança é citada por Montana e Charnov (2006, p. 337) como:

A mudança ocorre diariamente nas organizações, seja por intenção, espontaneamente ou por omissão. A mudança está voltada para o futuro, e cada mudança pode provocar uma reação que, por sua vez, provoca outra reação futura. Consequentemente, a mudança em geral desencadeia efeito em cadeia de eventos futuros. (MONTANA e CHARNOV, 2006, p. 337).

Desta forma, se entende que ocorrerão mudanças em todo momento e que estas trarão efeitos na vida da organização. Para delimitar esse projeto técnico, serão tratadas a mudança e a rotatividade do servidor público, na organização pública Hospital Geral de Curitiba e o impacto que estes eventos provocam no setor de Implantação de Contas Médicas deste nosocômio.

Rotatividade é palavra sinônima de *turnover*, mostrado neste trabalho por Silveira (2011, p. 10 apud PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 4).

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade. (SILVEIRA, 2011, p. 10 apud PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 4).

A administração pública busca suas atividades de modo a atingir o máximo de objetivos previstos a fim de alcançar maior percentual de eficácia, bem como a melhor prática de uso dos recursos públicos, ou seja, os objetivos não poderão ser buscados a qualquer preço, mas de forma adequada com observação à eficiência.

Rodrigues (2016, p. 136) descreve que as ações da administração pública são submetidas às diversas normas e legislações para atendimento do interesse público, sem que seja permitido o desvio de suas funções.

Maximiano (2011, p. 8) apresenta eficácia e eficiência como:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais. (MAXIMIANO, 2011, p. 8).

Como citado anteriormente, a substituição de profissionais poderá contribuir negativamente na produtividade do setor, além da possibilidade da ocorrência de interrupção no fluxo de trabalho. (FERREIRA; FREIRE, 2001 apud DIÓGENES *et al.*, 2016, p. 149). No serviço público, a falta de prosseguimento nas atividades dos setores devido à rotatividade, afeta diretamente o público externo, a população que carece do serviço público, bem como o público interno, que tratam dos demais servidores que são apoiados pelo fluxo das atividades. Empiricamente, no serviço público, o arquivamento adequado de documentos ou a confecção de relatórios ou planilhas são exemplos diretos e já vivenciados pela ausência do profissional ou profissionais que tinham essa atividade. Até que outro profissional seja recrutado e capacitado, o fluxo de trabalho é retardado ou mesmo interrompido com consequência direta para outros setores.

## 2.2 Servidor público no H Ge C e o impacto da rotatividade

O setor de Implantação de Contas Médicas do H Ge C tem como função principal a implantação de contas médicas no Sistema de Registro e Encaminhamento (SIRE), para que o Escalão Superior seja informado sobre valores financeiros que serão pagos às Organizações Cíveis de Saúde (OCS) ou aos Profissionais de Saúde Autônomos (PSA).

O uso de OCS e PSA pelo H Ge C em atendimento ao usuário é o primeiro reflexo de rotatividade de profissionais que o nosocômio enfrenta. Especialidades como Oncologia, Odontologia, Psicologia, Ortopedia e Pediatria são as que mais se

destacam em termos de aumento de demanda e falta de profissionais. Desta forma, o H Ge C busca a opção de atendimento externo.

Feito o atendimento, as respectivas contas são enviadas ao Hospital que faz as auditorias necessárias e então prepara as implantações dos valores financeiros de forma detalhada. Atualmente o setor Contas Médicas do H Ge C conta com os seguintes servidores:

- ✓ Chefe de Setor – 01 Oficial Superior (militar carreira);
- ✓ Sub Chefe Setor– 01 Oficial Subalterno (militar carreira);
- ✓ Chefe de Implantação – 01 Subtenente (militar carreira);
- ✓ Sub Chefe de Implantação – 01 Sargento (militar temporária);
- ✓ Implantadores – 03 Soldados do Efetivo Profissional (militares temporários);
- ✓ Ainda existe a expectativa de que o setor receba 03 Soldados do Efetivo Variável (recrutas) que deverão receber capacitação para execução das funções.

A primeira preparação que os profissionais recebem trata da determinação sobre o SIGILO DAS INFORMAÇÕES, principalmente sobre os valores financeiros, e procedimentos clínicos e internações. Os processos do setor de implantação Contas Médicas do H Ge C são resumidos abaixo:

- Conferência e recebimento das contas médicas das OCS/PSA conforme padrões estabelecidos em contrato, no protocolo de Sistema Interno;
- Encaminhamento ao Setor de Lisuras do H Ge C, mediante protocolo de Sistema Interno, para auditoria das contas médicas;
- Recebimento das contas médicas com carimbo de auditoria do Setor de Lisura, para implantação no SIRE;
- Preparação do Relatório de Contas Implantadas e arquivamento das contas médicas;
- Realização de Crítica Eletrônica do Sistema Interno e SIRE a fim de verificar inconsistências;
- Recebimento e preparação do Mapa de Pagamento das OCS/PSA;



Como se pode verificar, o citado setor conta com cinco profissionais para execução de recebimento, implantação e arquivamento das diversas contas médicas.

A saída de profissional responsável pela chefia do setor, implicará na perda de 50% de fluxo de trabalho e acúmulo de funções ao Sub chefe de Setor, que aguardará a chegada de novo chefe, que poderá não ter nenhum conhecimento do processo.

Destarte, a saída de profissional responsável por implantação, implicará na perda de aproximadamente 30% à 50%, até a chegada de outro profissional que deverá ser capacitado para a função.

Nos dois casos citados acima, ainda pode ocorrer a ausência dos profissionais que acumulam estas funções por diversos motivos, como por exemplo, férias ou outros afastamentos temporários como participação de escalas de serviços ou atividades extraordinárias.

Outra situação a considerar é o formato aleatório de procedimento. Se está ou não padronizado ou se cada profissional conta com liberdade para execução das atividades. Essa liberdade poderá implicar em demora no fluxo de processos devido a adaptação dos demais setores ao novo formato de procedimentos e nem sempre conduzido a realização das atividades de forma eficaz e eficiente. (MAXIMIANO 2011, p. 8).

### 2.3. Procedimento Operacional Padrão

Procedimento Operacional Padrão – POP, trata de uma ferramenta administrativa que beneficia as atividades de uma organização ou setor devido aos seguintes aspectos (MEDEIROS, 2010, p. 12):

- ✓ Identificação de ações necessárias e objetivos esperados;
- ✓ Identificação dos recursos necessários para realização das ações;
- ✓ Forma de como proceder em diversas situações;
- ✓ Aumento do grau de racionalidade nas ações devido padronização;
- ✓ Oferecimento de “roteiro” de como as ações devem ocorrer na organização ou setor.

Quadro 1 - Modelo de Formulário de Procedimento Operacional Padrão

<b>SEÇÃO:</b>	<b>(local escolhido)</b>	
<b>ELABORADO EM:</b>	00/00/0000	
<b>REVISÃO EM:</b>	00/00/0000	
<b>REVISÃO Nº/TOTAL</b>	00/00	
<b>PROCEDIMENTO/TAREFA:</b>		
<b>OBJETIVO DO PROCEDIMENTO/TAREFA:</b>		
<b>LEGISLAÇÃO:</b>		
<b>EXECUTOR:</b>		
<b>SUBSTITUTO EVENTUAL:</b>		
<b>EQUIPE DE IMPLANTAÇÃO:</b>		
<b>RECURSOS NECESSÁRIOS:</b>		
<b>ATIVIDADES</b>		
<b>SITUAÇÕES ESPECIAIS</b>		

  

Documento Elaborado por:	Documento Revisado por:	Documento Aprovado por:
Em ____/____/____	Em ____/____/____	Em ____/____/____
(Nome/Posto/Grad/Função)	(Nome/Posto/Grad/Função)	(Nome/Posto/Grad/Função)

Fonte: Adaptado de Medeiros (2010, p. 33).

Fazer algo novo é um desafio que pode trazer resultados promissores. O seguimento de uma organização em uma estabelecida “zona de conforto” ou “ostracismo”, poderá trazer consequências negativas na maioria das vezes, pois se

mostra que a organização ou setor não se adequaram as mudanças. Empreender é realizar algo novo. (CHIAVENATO, 2006, p. 19).

Este trabalho técnico propõe que sejam implementadas ações para que as atividades não sofram prejuízos devido a mudança ou rotatividade dos profissionais, com o uso da ferramenta administrativa POP.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 Descrição geral da organização

O Hospital Geral de Curitiba - H Ge C, é uma Organização Militar de Saúde - OMS - do Exército Brasileiro. Essa OMS é subordinada **administrativamente** à 5ª Região Militar em Curitiba-PR e ao Comando Militar de Sul em Porto Alegre-RS, e tecnicamente é subordinada à Diretoria de Saúde e ao Departamento Geral do Pessoal, ambos em Brasília-DF.

O efetivo de profissionais varia entre militares de carreira e militares temporários, além de pequeno efetivo de civis concursados. As atividades são divididas entre 70% de ações de saúde que envolvem as chamadas “atividades-fim” com destaque para as áreas de medicina, odontologia, laboratório farmacêutico, serviço social, psicologia, nutrição, fisioterapia, enfermagem e pronto atendimento. Os demais 30% envolvem as chamadas “atividades-meio” que envolvem as áreas de administração, almoxarifado, secretaria, contas médicas, entre outras.

O atendimento do H Ge C, compreende militares da ativa, militares da reserva remunerada, dependentes destes militares, e civis concursados do Exército Brasileiro, situados na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana. Eventualmente poderá realizar atendimento aos militares acima enquadrados de outras cidades, desde que autorizado pelo Escalão Superior Administrativo.

### 3.2 Diagnóstico da situação-problema

A rotatividade de pessoal em qualquer empresa deverá ser observada com o devido cuidado, em especial, para que haja a continuidade dos diversos processos empresariais. A rotatividade no Hospital Geral de Curitiba deverá ser tratada de forma proativa para que os processos sofram o mínimo de interferência em suas atividades e nos resultados de atendimento.

Por se tratar de Organização Militar de Saúde, a rotatividade dos profissionais pode ocorrer nas seguintes ocasiões:

#### a) Profissionais de Carreira:

- ✓ Movimentação/Transferência EX OFFICIO para outra cidade ou estado;
- ✓ Movimentação/Transferência A PEDIDO para outra cidade ou estado;
- ✓ Movimentação/Transferência para a Reserva Remunerada (aposentadoria do militar);
- ✓ Exclusão do Serviço ativo por Demissão ou Conselho de Justiça;
- ✓ Transferência interna para outro setor do Hospital;
- ✓ Falecimento ou Extravio do profissional;

#### b) Profissionais Temporários:

- ✓ Movimentação/Transferência EX OFFICIO para outra cidade ou estado;
- ✓ Movimentação/Transferência A PEDIDO para outra cidade ou estado;
- ✓ Movimentação/Transferência para a Reserva Não Remunerada por conclusão de tempo máximo de serviço;
- ✓ Movimentação/Transferência para a Reserva Não Remunerada A PEDIDO;
- ✓ Transferência interna para outro setor do Hospital;
- ✓ Falecimento ou Extravio do profissional;

As seções são compostas em média por cinco profissionais e os setores em média por dez profissionais com poucas variações. Desta forma, a saída de um ou dois componentes implica uma perda de 20% a 40% por seção.

O tempo de reposição destes profissionais não é imediato, e quando ocorre, ainda é considerado o tempo de adaptação na função. Esse período de ausência



gera situações de aumento na espera do atendimento, falta de continuidade nos diversos processos de atividades-fim e atividades-meio.

Especificamente no setor de implantação Contas Médicas do H Ge C, passou pela seguinte situação de rotatividade, durante o ano de 2018:

- ✓ 01 Oficial Superior Chefe do Setor, Transferência interna. Foi substituído por outro Oficial Superior que era seu Adjunto de Setor. Este último acumulou as duas funções;
- ✓ 01 Sargento, Chefe de implantação, Licenciamento a pedido. Foi substituído por um Subtenente que teve 1 mês para aprender e receber a função;
- ✓ 02 Soldados do Efetivo Profissional, Implantadores, Licenciamento a pedido. Foram substituídos por 01 Soldado do Efetivo Profissional, oriundo do 20º Batalhão de Infantaria Blindada, em Curitiba, “à disposição do H Ge C”, que teve 1 semana para aprender e receber a função;
- ✓ 03 Soldados do Efetivo Variável, Implantadores, oriundos do Quartel General da 5ª Divisão de Exército, em Curitiba, “à disposição do H Ge C”, retornaram à Unidade Militar de Origem. Não foram substituídos.

Durante o período de 2018, as atividades foram direcionadas para que não ocorresse acúmulo de contas a implantar, visto que os militares de outras Unidades Militares, que estiveram “à disposição do H Ge C” por período estipulado em acordo com seus Comandantes e o Diretor do Nosocômio. A principal ideia foi deixar as atividades sem gargalos, para que houvesse tempo hábil para capacitar e treinar possíveis novos componentes. Outro evento a observar foi o acúmulo de funções pelos componentes que ficaram no setor, uma vez que não havia militares para todas as substituições.

Nesse período também foram identificados óbices como o arquivamento adequado das contas implantadas, e a falta de critério para contas especiais como as internações médicas. Estas últimas precisaram de avaliação minuciosa para sua implantação conforme os termos médicos. A fim de evitar a implantação incorreta que gerou expressivo retrabalho, foi transferida para o Setor de Contas Médicas, uma Sargento Temporária Técnica em Enfermagem, com conhecimento em auditoria de contas médicas.

Quanto ao arquivo, a busca de uma conta médica já implantada causava interrupção no processo devido à ausência de um profissional que soubesse realizar arquivamento. Quando uma conta médica já implantada era solicitada, dois a três militares paravam suas funções a fim de encontrar a conta solicitada, o que, não raro, levava mais de um dia de expediente. Esse processo foi corrigido em três momentos: 1) o Subtenente chefe de auditoria iniciou os trabalhos de arquivamento com caixas de arquivo morto, devidamente etiquetadas, com 20 contas médicas em cada uma. 2) preparação de um dos Soldados de Implantação para que pudesse dar continuidade a essa tarefa, na ausência do Subtenente. 3) melhoria das instalações com organização do espaço e aquisição de maior número de prateleiras.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1 Proposta Técnica**

Visando sanear a rotatividade e movimentação que ocorre no Hospital Geral de Curitiba e suas consequências, principalmente no que concerne a constante interrupção de aprendizado e a falta de eixo administrativo que norteie e as ações cotidianas, se propõe o estabelecimento de Procedimento Operacional Padrão – POP.

O objetivo é que a Organização Militar de Saúde tenha registro dos seus principais processos da atividade-fim e atividade-meio de cada setor. Para estudo desta proposta, foi escolhido o setor de Implantação de Contas Médicas do Hospital Geral de Curitiba.

Para entendimento deste trabalho, os conceitos de POP serão os mesmos descritos por Medeiros (2010).

O termo procedimento trata-se de como devem ser executadas as tarefas de forma direcionada e com relativa autonomia aos profissionais que devem executá-las, para um ou mais resultados propostos.



O procedimento é um guia de como fazer, por isso ele ajuda a organização a dirigir suas atividades para que chegue a seus objetivos diminuindo o tempo e evitando custos de verificações. Além do que os subordinados podem tomar as decisões dentro dos limites colocados pela Administração. (MEDEIROS, 2010, p. 14).

O termo operacional trata-se da execução das tarefas propriamente ditas pelos operadores. Neste momento ocorrem às ações para a busca dos resultados. “O operacional de uma organização é muito importante para a sobrevivência da empresa, pois a produção depende de ação para gerar o produto. (Medeiros, 2010, p. 16).

Padrão nas atividades oferece facilidade no gerenciamento das diversas atividades. Desta forma se tem a visão do início e do final das ações.

O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho, é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização. Não existe gerenciamento sem padronização, a organização tem que começar a padronizar pelo processo e tarefa prioritária. (MEDEIROS, 2010, p. 18).

Portanto o POP estabelece quais as maneiras que as atividades deverão ser executadas para que os objetivos propostos de determinado setor sejam atingidos com eficácia, e ao mesmo tempo, de forma correta e com custos devidamente mensurados.

Esse instrumento, busca a continuidade das ações do setor bem como sua melhoria, mesmo com a rotatividade ou movimentação dos profissionais.

#### 4.1.1 Plano de Implantação

A primeira providência é mapear as atividades de cada setor da administração bem como os objetivos esperados dessa atividade. Feito o mapeamento, preparar documento formal, com todos os amparos dos citados procedimentos e enviar ao Chefe Direto do Setor para aprovação. Se o POP for aprovado, deverá ser implementado aos componentes do Setor de forma a normatizar os procedimentos das atividades-fim e das atividades-meio.

Um dos cenários que se pode prospectar será de que, o servidor substituto terá uma base registrada para orientar suas ações, mesmo que o servidor substituído tenha pouco tempo para treinar o novo servidor.

Outro cenário prospectado será de que se o servidor substituto não tenha contato com o servidor antigo, ainda possa orientar suas atividades através deste documento.

Por fim, as atividades registradas facilitam um estudo de melhoria nos processos. Desta forma, não apenas são mantidos os critérios de continuidade das atividades, mas principalmente, podem os mesmos processos sofrer evolução para melhor produtividade. (PEIXE, 2002, P. 75).

#### 4.1.2 Recursos

Serão necessários os principais recursos:

- ✓ Um ator da seção ou setor deverá elaborar os procedimentos operacionais, com todos os detalhes necessários. Desta forma, terá de reformular sua agenda para poder fazer essa listagem;
- ✓ Preferencialmente, será um ator da própria seção ou setor, e neste caso poderá utilizar a própria estação de trabalho. Se não for este o caso, deverá ter computador com acesso a internet e intranet, mesa, cadeira, sala e material de escritório (caneta, folha, lápis, borracha, etc.);
- ✓ Entrevista com o maior número de profissionais da seção ou setor para que estes possam oferecer suas contribuições, como ideias e visões diferentes além do apoio na correção dos erros identificados;
- ✓ Agendamento com chefe de Seção ou Setor para aprovação do POP;
- ✓ Agendamento com equipe da Seção ou Setor para divulgação do POP aprovado;

#### 4.1.3 Resultados Esperados

Com o documento formalizado do POP, as possíveis consequências negativas oriundas da rotatividade serão mitigadas e quando não eliminadas.

Também serão visualizadas diversas oportunidades de melhorias nos procedimentos, uma vez, que estarão mapeados, com amparo legal e sujeitos à revisão em qualquer momento.

O principal resultado esperado, entretanto, se trata da continuidade dos trabalhos devido à agilidade no procedimento e base de ações que é oferecida aos servidores públicos através da adoção do POP.

No desenvolvimento deste trabalho, foi dado início à implantação do referido documento uma vez que muitas movimentações ocorrem no âmbito do H Ge C neste início de ano de 2019, no Setor de implantação de Contas Médicas.

#### 4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas

Os principais problemas esperados são:

- Não preparar o novo integrante da seção ou setor para o uso dos POPs:

O novo integrante é surpreendido com os novos procedimentos. A chefia da seção ou setor apresenta ao novo componente sua estação de trabalho, suas atividades e o POP. Mas esquece que este novo componente poderá não estar familiarizado com o novo ambiente organizacional, e apresentar o documento com os procedimentos poderá ser insuficiente, devido às experiências anteriores do novo integrante, que poderá ver apenas um “manual de procedimentos” e decidir deixá-lo à parte ou pior, reagir a mais um documento que entenderá desnecessário.

Neste caso, a equipe “recebedora” do integrante deverá prepará-lo não apenas para a mudança do clima organizacional, mas também para o entendimento da importância do documento de procedimentos que oferecerá direção e amparo para as novas ações.

- Resistência à mudança do novo componente de seção, de forma sutil:

Muito comum que os novos componentes tragam à memória os procedimentos que costumavam fazer em outros lugares. As expressões “lá no lugar tal, o procedimento



era esse, ou o procedimento era aquele”. Sem entender se tais ações têm espaço e aceitação na nova seção ou setor. Não raro, o novo componente nem percebe que oferece resistência de adaptação ao novo setor.

Para prevenção ou correção desta ação, poderá ser utilizada a capacitação comportamental em que o novo componente será inserido novo ambiente. Outra ação poderá ser o uso da ferramenta benchmarking, em que o profissional juntamente com a chefia do novo setor, poderá promover adaptações de procedimentos que apresentam melhores resultados que o setor atual.

Conforme Chiavenato (2006, p. 192), *benchmarking* se trata de um processo contínuo que avalia produtos, serviços, e práticas que ocorrem de forma acertada em algumas empresas, e desta forma, oferecem um padrão de excelência. Ao identificar estes padrões, deve ser buscada a implantação dos mesmos sem esquecer-se das devidas adaptações.

- Falta de atualização do POP pelos componentes da Seção ou Setor:

O trabalho de mapeamento das atividades do setor é imprescindível para a construção do Programa Operacional Padrão da seção ou setor do nosocômio. Porém, estes procedimentos deverão passar por atualizações a fim de manter a eficiência e a eficácia da presente ferramenta de gestão

A prevenção e correção desta situação poderão ocorrer de duas formas: 1) Revisão periódica dos procedimentos pelos componentes da seção; 2) Atualizações propostas ou identificadas, devido à mudança de procedimentos, cenários ou ferramentas de inovação.

Importante salientar que os componentes e a chefia da seção ou setor deverão estar comprometidos com o processo de atualização.

## 5 CONCLUSÃO

A administração das organizações, sejam estas privadas ou públicas, buscam a produtividade, com o uso de eficácia e eficiência. Um dos parâmetros de medição para a produtividade é o bom desenvolvimento das diversas atividades empresariais em que, as atividades finais (atividades-fim) e atividades de apoio (atividades-meio) necessitam ser realizadas com racionalidade.

No acompanhamento deste cenário de produtividade, este projeto procurou demonstrar que ocorrem diversas contingências, entre elas a movimentação (rotatividade) de profissionais nos mais variados aspectos, como transferências internas, transferências externas, término de contrato de trabalho, aposentadoria e outras. No setor público, em especial o Setor de implantação de Contas Médicas do Hospital Geral de Curitiba, buscou-se a demonstração de como as movimentações de profissionais incidem diretamente no fluxo destes processos, muitas vezes de forma negativa, devido a não substituição dos profissionais, ou ainda o tempo de capacitação para os substitutos, que pode refletir muitas vezes na interrupção do processo, erros de procedimento, e, lentidão das atividades.

Longe de ser a única proposta de solução ou ainda de se esgotar o assunto, este projeto propôs a implantação da ferramenta administrativa Procedimento Operacional Padrão – POP, com objetivos de registrar as principais atividades e os resultados esperados, bem como, quais atividades são necessárias para se atingir estes resultados. Como apresentado, o profissional poderá basear seus procedimentos com a ajuda deste documento.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público** 67. Brasília. Abr/Jun 2016.
- FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. **Brazilian Business Review** 4. Vitória. Jul/Ago 2015.
- HOSPITAL GERAL DE CURITIBA – Portal. Institucional. **Missão e Valores**. Curitiba. Disponível em <<http://www.hgec.eb.mil.br/index.php/missao-e-valores>> Acesso em 20 fev. 2019.
- HOSPITAL GERAL DE CURITIBA – Portal. Assuntos. **H Ge C em Ação – Informativo do Hospital Geral de Curitiba – Set/Dez 2017**. Curitiba. Disponível em <[http://www.hgec.eb.mil.br/images/lmg\\_Informativo/Doc\\_Inform/Informativo\\_HGeC\\_Ano\\_IV\\_Ed1\\_Set\\_Dez2017.pdf](http://www.hgec.eb.mil.br/images/lmg_Informativo/Doc_Inform/Informativo_HGeC_Ano_IV_Ed1_Set_Dez2017.pdf)> Acesso em 27 fev. 2019.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista Administração Pública** 50. Rio de Janeiro. Jan/Fev 2016.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**: edição compacta. 2ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- MEDEIROS, T. B. POP – **Procedimento operacional padrão: um exemplo prático**. 56 f. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- PEIXE, C. S. **Finanças Públicas**: controladoria governamental. Em busca do atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. 1ª ed. Curitiba: Editora Juruá, 2002.
- PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia para a competitividade**. 23, 24, 25 de outubro de 2013.
- RODRIGUES, Z. A. L. **Ética na gestão pública**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.